

新北市國小教師組織學習與學校創新經營之研究

賴連功*

摘要

本研究主要目的乃在分析新北市國民小學教師組織學習與學校創新經營之現況，與教師組織學習對學校創新經營之預測與解釋程度。本研究採用問卷調查法，以新北市209校之550位教職人員為受試者進行調查，並以「教師學習組織量表」、「學校創新經營量表」進行施測。收回有效問卷501份，回收率為97%。利用t考驗、單因子變異數、積差相關、多元逐步迴歸等統計分析，得到主要結論如下：(1) 年齡大、年資資深者、兼任行政工作的教師，在教師學習組織知覺程度較高。(2) 男性教師、年齡大、年資資深者、兼任行政工作的教師、一般地區學校，在學校創新經營知覺程度較高。(3) 教師學習組織與創新經營各層面有明顯正相關。(4) 教師學習組織之相關層面中，影響學校創新經營以「溝通思考」影響力最大。最後，依據本研究的結果與結論，提出具體建議，以供教育當局與學校參考。

關鍵詞：教師組織學習、學校創新經營

壹、緒論

學校是一種服務性組織，隨著社會不斷的進步與變化，必須重新思考定位及經營方式。在教育改革的浪潮中，如何營造組織學習的機會，促使教師組織學習，乃是學校成功的關鍵之一。基於此，學校應積極轉型為學習型組織，以因應教育改革的衝擊。藉由持續性改善工作流程及組織結構、協助教師創造新知識、與分享經驗，方能持續提升學校的競爭能力 (Leithwood, 1995)。如同企業組織一樣，想要尋求進步和獲得良好的辦學績效，學校領導者要有創新經營的理念、熱情與行動力 (Bossidy & Charan, 2002; Cormican & O' Sullivan, 2003)。

在另一方面，在知識爆炸之資訊時代，創新已成為組織成功的決定性因素 (Leithwood & Louis, 1999)。學校面臨教育市場化的激烈考驗，若要能夠永續經營，則必須具有本位管理特色，方能凸顯其獨特性與卓越性。雖然學界對於十二年國教仍存有不同的疑慮與反對意見 (王立昇, 2012; 李家同, 2012; 黃光國, 2012)，中小學已開始規劃執行相關的銜接與因應策略，對小學而言的重要影響，在於學習方式的活化，落實以學生為主體、增進教學效能、建構課程連貫與統整的課程體系 (教育部, 2012)，學校開始產生許多新的翻轉，學生能力與素養的培育受到重視。學校經營者應深切思考將組織學習與創新經營之概念，運用於學校組織運作中，以有效協助教師發展教學策略，適切運用動態多元的評量，弭平理論與實務之落差，進而激發學生之內在動機與求知意願。

基於上述之理念，本研究主要目的乃在分析目前國民小學教師組織學習與創新經營之現況及其差異情形，並探討教師組織學習對學校創新經營之預測與解釋程度。本研究主要探討的問題如下：

- (一) 新北市國民小學的教師組織學習與創新經營的現況為何？
- (二) 不同學校與教師背景變項的新北市國民小學教師，在教師組織學習與學校創新經營之差異情形為何？
- (三) 新北市國民小學教師組織學習與創新經營的相關情形為何？
- (四) 新北市國民小學教師組織學習對創新經營是否有顯著之預測力？

貳、文獻探討

本研究主要在探討國民小學教師組織學習、組織創新之現況及其關係，透過文獻及相關研究，探討教師組織學習、組織創新之相關理論，了解兩者的意義、策略與測量等層面。以下即就教師組織學習、學校創新、與兩者之相關研究進行敘述。

一、教師組織學習及相關研究

(一) 組織學習之意義

學習是人類與生俱來的一項基本行為，學習活動不因個體之有意或無意，總是一直持續不斷的在進行著。Levitt 和 March (1988) 認為組織學習係指組織藉由對歷史事件之歸納、推理而所得之文件檔案，藉以引導組織行為的過程。張奕華 (1997) 則認為組織學習包含：矯正改善的過程、組織結構重組的過程、應用新器物與新工具的結果、團隊學習以及建立共同願景的過程。

正式將組織學習理論作為理論研究主題，則是 Cangelosi與Dill 在 1965 年的《組織學習：對理論之觀察》(Organizational Learning: Observation Toward a Theory) 一文(引自張奕華, 1997)。之後，Argyris 和Schön (1978)《組織學習：行動觀點理論》一書中所提出的相關理論，致使組織學習成為組織理論中的重要議題。另外，Senge (1990) 出版之《第五項修鍊》(The Fifth Discipline Field Book) 一書，極力倡導組織學習的理念，更是激發諸多的相關研究的進行。

Certo (2003) 進一步將組織學習的定義分為組織結構、在增權賦能下參與決策的程度、彼此分享及合作式的活動、知識和技巧、領導、及回饋和績效六個向度。Cook 以及 Yanow (1993) 亦指出組織學習係一種程序，透過管理人尋求改善組織成員的渴望與能力，以了解與經營其組織及環境，使其所作的決定能持續提升組織的效能，並達成共同的願景。

(二) 組織學習之內涵

組織學習通常被定義為在組織內部知識所造成的轉變，而組織內部的知識則出於組織成員的經驗功能而產生，這種知識可以體現在組織本身在認知上、作業程序上和行為上的改變 (Argote, 2011)。因此組織學習是一種涉及個體認知與行為連續不斷改變的歷程 (Argote, 2011)。組織當中的個別成員都透過組織學習而連帶產生個體學習歷程，這些學習進而鑲嵌成為組織功能的一種結構 (Argote, 2011; Nonaka & Takeuchi, 1995)。組織成員產生的學習與知識是無法永久維持的，除非他們透過實際作為來支持學習。為了發展持續性的學習，組織成員需要分享意見，採取行動以發展出共同意義 (Argyris & Schön, 1996; Huber, 1991)。因此，組織學習的產生需要透過社交歷程與支配成員互動的團體動力 (Crossan, Lane & White, 1999)。

從結構上來分析，學者們認為組織學習大致上發生在三個構面上：個人、團體與組織 (Crossan, Lane, White & Djurfeldt, 1995; Crossan et al., 1999; Marsick & Watkins, 2003)。而其他學者後續也提出七個不同層級但彼此相互關聯的學習型組織構面 (Marsick & Watkins, 2003; Yang, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004)。

個人學習構面乃是由兩個不同向度所組成，第一個向度是「持續不斷地學習 (continuous learning)」，具體表現在一個組

織致力於為全體成員創造學習機會，其次是「對話與探索 (Dialogue and inquiry)」，是指組織致力於創造一種反思質疑、回饋與試驗的文化。

團體學習構面則從團體目標設定、資訊共享與合作，反映在組織為這些面向所作出的努力。

組織學習構面則是由四種不同向度所構成，包含：「嵌入式系統 (Embedded system)」，係指致力於建立一種能掌握與分享學習的系統；「系統連結 (System connections)」則是指反映出組織內部與外部環境之間的連結；「增能 (Empowerment)」則意味著組織歷程是去創造與分享一個共同願景，並且使用組織成員的回饋來了解組織當前的狀態與新願景之間的差距；「提供領導的學習 (Providing leadership for learning)」則係針對組織領導者對於如何去使用學習來創造機會，並且帶領組織至全新方向的戰略性思考。(Marsick & Watkins, 2003 ; Yang, 2003 Yang et al., 2004)。

(三) 教師組織學習之相關研究

由於近幾年國小積極推動實施九年一貫課程，教師須藉由組織學習達成目標。教師組織學習成為落實課程改革的最有效策略，藉由組織學習提升教師教學品質，促進教師專業成長，塑造組織學習文化，受到學校的重視，國小組織學習的研究，成為探討國小教育重要的主題。魏惠娟 (2002) 針對臺灣地區37所國中、51所小學進行驅動教師組織學習的因素分析研究發現：(1) 單靠外在環境的刺激，並不能使組織產生持續的學習；(2) 環境中的政策因素促進了教師組織學習；(3) 學校內部才是促動組織學習與改變的最關鍵因素；(4) 學校校長是啟動組織學習與結果最有影響的人物。Lipshitz (2000) 綜覽許多關於組織學習的文獻提出，良好的組織學習，促進正向組織學習的需要建立包含下列條件的學習文化：(1) 對學習的承諾 (commitment to learning)，(2) 有效的知識 (valid knowledge)，(3) 工作的透明 (transparency)，(4) 議題導向 (issue orientation)，(5) 績效 (accountability)。Leithwood 與 Louis (1999) 探討學校行政經營上的新取向，深入了解如何讓學校變成一個學習型組織，塑造一個專業之學習社區文化。國內外學者對於學校的相關研究，討論教師組織學習的研究，有越來越多的趨勢。茲列舉國內組織學習相關之研究如表1：

表1
教師組織學習相關研究彙整表

研究者 / 年代	研究主題	主要研究發現摘要
張奕華 (1997)	國民小學組織學習與學校效能關係之研究	1、國民小學組織學習之現況尚可。 2、國民小學組織具有學習型組織之條件。 3、組織學習愈好，學校效能也愈佳。
江志正 (2000)	國民小學團體動力、 組織學習、學校發展策略與學校效能關係 之研究	1、國民小學團體動力和組織學習間具有密切關係。 2、國民小學組織學習和學校發展策略間具有密切關係。 3、組織學習較佳的學校會有較高學校效能。

<p>張昭仁 (2001)</p>	<p>國小校長轉型領導、互易領導與教師組織學習能力關係之研究</p>	<p>1、國小教師組織學習能力，最高為「回饋與績效」。 2、教師之性別、年齡、服務年資、任教職務、學歷背景對於組織學習能力存有顯著差異。 3、學校背景變項在教師組織學習能力部分：學校規模、學校所在地區，均存有顯著差異。</p>
<p>余錦漳 (2001)</p>	<p>國民小學組織學習與教師專業成長之相關因素研究</p>	<p>1、學校的組織學習愈佳，則教師專業成長情形愈好。 2、男性教師、資深教師、及未兼行政工作之科任教師，在組織學習的現況較好。 3、中型規模、創校十年以下、都會地區、參與九年一貫課程試辦之教師組織學習現況較好。</p>
<p>楊玉蘭 (2003)</p>	<p>國民中學推展組織學習活動之個案研究</p>	<p>1、個案學校推展組織學習活動有助於建構學習型組織。 2、個案學校推展組織學習活動可以提升學校效能。 3、個案學校推展組織學習活動尚有多方面的困境。</p>
<p>吳建華 (2003)</p>	<p>國民小學推動組織學習之個案研究：以九年一貫課程實施為例</p>	<p>1、組織學習因應時空脈絡呈現不同發展階段。 2、組織脈絡與組織學習是互為影響的動態關係。 3、交互使用「由上而下」與「由下而上」的領導模式是較佳的組織學習推動策略。</p>
<p>黃瓊容 (2004)</p>	<p>國民小學組織學習與組織創新之相關研究</p>	<p>1、國民小學組織學習與組織創新的情況良好。 2、學校的組織學習情況愈好，則組織創新情況愈佳；學校創新情況愈好，則組織學習情況也愈佳。</p>
<p>鄭金治 (2004)</p>	<p>國民小學組織學習運作實際之研究 - 以校長觀點為例</p>	<p>1、建立明確可信與流暢的實踐歷程，可引發教師組織學習能量。 2、教師組織學習策略，焦點在教師團隊學習能力的提升。</p>
<p>李瑞娥 (2004)</p>	<p>國民學校終身學習化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究 - 學習型學校模型之建構</p>	<p>1、共享資訊價值最能呈現組織學習效果。 2、學校終身學習文化之任務導向文化，最能引導教師組織學習。 3、組織學習之「共享資訊價值」最能促進組織創新，而且組織學習與組織創新具有交互影響關係。</p>

楊智雄 (2007)	國民小學校長授能領導與組織學習之研究	1、教師背景變項中的性別、年齡、服務年資及教師職務會影響授能領導與組織學習之知覺。 2、校長授能領導與組織學習歷程及組織學習結果均有顯著相關，校長授能領導愈好，組織學習歷程及組織學習結果愈佳。
吳采穎 (2008)	桃園縣國民小學組織學習與教師專業成長之研究	1、組織學習與教師專業成長有顯著正相關存在。 2、教師對組織學習各層面或整體層面上的知覺會因擔任職務、學校地區及創校歷史的不同有顯著差異。
陳文堂 (2010)	彰化縣國民中學教師組織學習與教學效能之相關研究	1、彰化縣國民中學教師組織學習情況尚佳，其中以「個人創新學習」最好。教師教學效能情況良好，其中以「教學氣氛」最佳。 2、彰化縣國民中學教師組織學習與教學效能呈現中度顯著正相關。教師組織學習能有效預測教學效能，其中以「個人再學習」最具預測力。

資料來源：研究者自行整理

根據上表的統整探討，可以知道組織學習對於組織之影響，不僅是對個人有很大的影響，在實證結果中更是呈現出其與組織創新有密切關係；尤其在行政管理、教學專業、環境設備、組織氣氛有着顯著的影響。綜合國內外文獻有關組織學習之意義、理論觀點、種類、過程、層面、衡量工具及研究，將教師組織學習分成（1）資訊共享，（2）系統思考，（3）團隊學習，（4）溝通對話，四個層面做為本研究的探討層面。

二、學校創新經營及相關研究

國小教育被定位為義務教育，且由於過去師資來源一元化的影響，再加上傳統的觀念所致，普遍認為國小不宜太多創新，凡事依照上級規定，造成大多數的學校未能創新，也不敢創新。近年來，我國面臨教育改革之熱潮，在不斷衝擊中，學校必須不斷進行蛻變與創新，才能因應相繼而來的挑戰，創新的智慧不但是企業組織在險峻環境中生存的關鍵，亦是學校組織提升教育品質、滿意社會需求創新的的關鍵（濮世緯，2003）。

（一）組織創新的定義

就組織創新而言，隨著研究者的興趣及觀點的不同，對組織創新的界定便有所不同。直到今日，對組織創新的界定問題上仍爭執未定（黃瓊容，2004）。在知識經濟時代，知識創新已成為組織維持競爭力的關鍵所在。Damanpour（1991）認為創新為創造力的實現，且必須同時考慮到創造力和吸引力，以及創新應符合組織本身的能力與條件。組織創新之定義，從產出結果觀點來看，組織創新是指組織生產或設計新產品，進而使該產品可以獲獎或成功上市（Dogson, 1993）。從過程創新觀點來看，學者多半認為組織創新是一種過程，並不是一種產出。Morgan（2000）認為組織創新為新的構想、程序、產品或服務的產生、接受與執行，因此，組織創新包含了新知識的轉化與運用、資訊連結、服務改變與資源再運用等。

因此，學校創新經營定義，係指學校為獲取經營之競爭優勢，在教法、課程、學生成就、校本課程、學校特色或社區服務等方面，符應現實需求，以凸現學校本位經營特色，發展組織核心能力並提升辦學績效之策略。若是再加以深入探討，可以了解過去家長對於學校的要求和期望不太高，只要孩子能夠接受教育即可，如今的家長卻要求學校提供更有品質、更為精緻的教育，所

以學校行政人員或教師在面臨日益增大之壓力，紛紛思索創新行政、創新課程或創新教學等策略，使學校經營更有績效，教學品質更為卓越，以發展一所精緻化的學校，這也凸顯學校創新經營的必要性。

(二) 學校創新經營之內涵

由學者的研究探討，發現學校創新經營廣應具有下列的重要元素：

- 1、經營管理思維之創新：組織必須具有管理上思維之革新，才能促發組織之創新啟動，經營管理者需具有創新之意圖，才能匯聚組織資源，以作為整合運用創新經營策略(林偉文，2002；陳今珍，2004)。
- 2、教學專業創新之需求：在學校組織中，乃是以教學為最主要活動，其重點即是要能達到教育目的。故學校創新經營之展現，在教學專業方面之創新，不但是不可或缺之一環，更是學校組織凝聚核心能力之重要基石(莊立民，2005)。
- 3、組織知識分享、創新之文化：教學專業創新乃是以教師團隊為主體，除了教師個人專業知能外，教師之間的互動、知識分享、知識蓄積，將影響教師專業社群的發展。換言之，學校氣氛、文化若是由教師成員彼此之間的溝通、激勵與團隊學習醞釀，形成教師與組織間具有較強之共享價值感，則越能造致知識螺旋的相乘作用，維繫教師專業持續成長(李瑞娥，2004；莊立民，2005)。
- 4、資訊平臺之建立與管理：無論是學校行政管理、教師專業教學、溝通分享文化，在現今資訊時代，若能著重資訊平臺的建構，將促使組織經營更具效益。同時，經由資訊的有效管理，將有利於提升組織內知識的活絡、運用，進而引發知識創新的效能(汪昭芬，2000)。

蒐集學者專家之觀點(林新發，1998；徐作聖、邱奕嘉譯，2000；陳今珍，2004；陳聖謨，2004；張鈿富，2004；Morgan, 2000)，本研究採行之學校創新經營內涵如下：

- 1、行政運作創新：所以學校行政創新就是意指學校行政人員對於學校校務工作，能夠以帶動者的角色，啟動學校組織整體的活絡，經由不斷的改革與新思維促動，引發學校整體成長，發揮團隊之力量而能持續性的產生出優質教育成果。而行政管理最關鍵的角色在於校長，張慶勳(2013)指出，學校行政專業化彰顯在校長以修己安人陶塑專業素養，以專業的學理與經驗建立共同價值與信念，以學生的教育需求為核心等三面向。
- 2、教學專業創新：所以學校教學創新即是能在學校教師專業自主的基礎上，針對教學相關職能進行創新性的思維變革與實施，進而逐步凝聚成為學校優勢的核心能力，以獲得良好優質的教學效能。
- 3、環境設備創新：因此學校對於環境設備創新之努力，乃在於營造具支持性之實有資源援助，除具有基礎需求之滿足功能外，亦能更進一步擴大支援面向，形塑學校成為一具有彈性與靈活性能之資源網絡。
- 4、組織氣氛創新：因此創新是組織的一種文化。故學校文化創新的重點，乃是將具有創新的理念、行動、經驗，藉由內化與提升的創新機制，能夠匯聚成為組織符合內外環境變動之需求，進而注入成為組織深層信仰與基本假定的要素，成為整體組織一個共有的意識氛圍。

(三) 學校創新的相關研究

組織創新的研究，最早係以一般企業為研究的對象，近年來則逐漸擴展至教育行政領域。國內外學校創新的研究相關研究茲摘錄於表2。

表2

學校創新的研究相關研究表

研究者 (年代)	研究主題	研究結果與發現
濮世緯 (2003)	國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究	在學校創新經營方面，以「課程與教學」、「資訊科技」與「行政管理」創新經營較高，「教師知識分享」與「外部關係」創新經營較為偏低。
姚欣宜 (2005)	臺北縣國民小學學校支持創新經營與學校創新氣氛研究	1、臺北縣國民小學整體支持創新經營為高度程度，其中「領導啟發」支持創新程度最高，「資源提供」較為不足。
吳育綺 (2005)	國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究	1、組織創新程度越高，則學校效能越高。 2、長轉型領導與組織創新對學校效能可以有效預測學校效能；其中，以「行政運作創新」最能有效預測學校效能。
林文勝 (2006)	桃園縣國民小學校長轉型領導與學校創新經營之研究	1、校長轉型領導與學校創新經營具有顯著相關。 2、校長轉型領導對於學校創新經營亦具有預測力。
林孟瑜 (2007)	高雄縣市國民小學組織創新、學校行銷策略與競爭優勢關係之研究	1、學校具有良好的組織創新，其中以「組織氣氛創新」最佳。 2、學校創新愈積極，則競爭優勢愈佳。 3、男性、年長、資深、服務於小型學校、校長之教育人員，組織創新知覺較高。
陳瑜沂 (2007)	臺北縣市國小校長專業知能與學校創新經營關係之研究	1、校長專業知能與學校創新經營為中度正相關。 2、創新經營現況以學生展能創新表現最佳，社會資源創新則有待加強。
楊宏達 (2007)	國中校長領導型態與學校創新氣氛關係之研究	1、擔任行政職務之教師對學校創新氣氛的感受較導師為佳。

	研究：以臺中縣為例	2、服務於學校規模在51班以上及24班以下的教師或創校歷史在31至45年的學校教師，對校長領導型態與學校創新氣氛的知覺程度較高。
鄭志隆 (2008)	屏東縣國民小學校長人格特質與學校創新經營關係之研究	1、國民小學的教師對學校創新經營的知覺程度，教師的年資、年齡、學歷、擔任職務、學校歷史及學校所在地，不是形成差異之重要因素。 2、國民小學的教師對學校創新經營的知覺程度，性別、學校規模是形成差異的重要因素；其中以男性教師在課程教學、校園環境規劃及資源運用創新知覺程度較高。
顏弘欽 (2009)	國民小學組織學習、組織創新與學校效能關係之研究	1、「團隊學習」、「資源運用創新」與「課程教學品質」分別最能呈現組織學習、組織創新與學校效能之效果。 2、國民小學組織學習、組織創新與學校效能彼此之間具高度正相關。
古雅瑄 (2010)	學校創新經營與學校效能關係之後設分析	1、學校創新經營與學校效能的效應量有顯著相關，且在程度上為大效應量。 2、轉型領導為學校創新經營與學校效能間的調節變項。 3、學校創新經營與學校效能跨變項間均具有顯著相關，且各效應量在程度上均為大效應量。

資料來源：研究者自行整理

三、教師組織學習與學校創新經營之相關研究

針對教師組織學習與學校創新經營之關係，黃權松 (2002) 研究發現教師組織學習情形越佳，教師專業成長情形亦越佳。白穗儀 (1999) 之研究亦認為，教師組織學習與教師專業成長有密切關係存在。而組織學習並非只是局限於個人的學習，或者純為個人學習的總和，在組織促動學習的機制流程中，知識的取得與轉化可以促進組織成員的成長與團隊思考的創新功能。黃照澄 (2002) 研究亦指出，有組織學習能力，才能轉化為組織知識創造，而組織知識的創造，可以為組織增加創新性的行動能力，產生與其他組織具差異性的經營優勢。

組織經營之目的，即是要在競爭的內外環境中，不但能夠依據變化適時因應加以調整，同時亦期望能產生具競爭性之優勢，有獨特與不可仿製性的核心能力產生。而在相關研究探討中，可以發現組織學習的發展，對於知識的取得與應用，其目的皆是在於產出提供組織具績效性與創新性的營運成果。林素瑜 (1999)、黃瓊容 (2004) 的研究結果呈現教師組織學習情況越好，則組織創新的情況也越佳。學校的組織創新情況越好，則組織學習的情況也越佳。

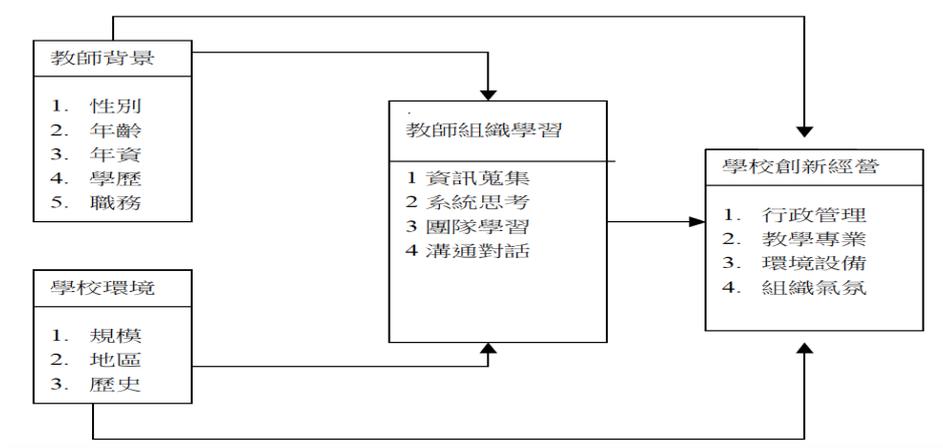
依據上述探討，以及相關實證研究的結果可以了解，組織學習與創新經營存在著相關性。因此，組織學習的內涵中，哪些是與學校創新經營具有相關性，而能成為影響學校營運優勢產生之要素，是值得加以深入探討的。而在學校場域之中，組織學習與創新經營之實施實況為何？二者之間彼此是否有相關？若有相關，則其影響程度為何？上述內容皆是本研究在藉由文獻分析了解相關論點之後，欲再更加深入探討之重要取向，本研究將經由相關研究方法的實施，以求得實證結果與發現。

參、研究設計

一、研究架構

本研究架構依據研究動機與目的，經過文獻探討之後，了解教師組織學習之內涵架構包含：資訊蒐集、系統思考、團隊學習、溝通對話等四個層面。在學校創新經營方面包含：行政管理、教學專業、環境設備、組織氣氛等四個層面。進而擬定研究問題，並依據上述內容擬定研究之架構設計如圖1。

圖1 研究架構圖



本研究變項包括背景變項（教師背景及學校環境變項）、學校組織學習與學校創新經營變項，茲分述如下：

（一）背景變項：包括教師背景變項（性別、年齡、最高學歷、年資、與現任職務），學校環境變項（學校規模、學校地區、學校歷史）。

（二）教師組織學習：因素分為資訊蒐集、系統思考、團隊學習、溝通對話等四個因素。

（三）學校創新經營：因素分為行政管理創新、教學專業創新、環境設備創新、組織氣氛等四個層面。

二、研究對象

為達成研究目的，本研究採問卷調查法，經由相關研究者所編製之研究工具整理引用，進行實際的調查，蒐集有效的資料，以新北市地區現有公立國民小學教師為研究對象。新北市公立國民小學共計209校，分為一般地區學校（都會區）有155校、偏遠地區學校（郊區）有54校。本研究，以抽樣方法，首先以分層隨機抽樣法，以1:3原則則抽出一般地區學校36校，偏遠地區學校12校合計48校。依不同學校規模班級數之比例，其原則班級數81班以上每校抽取樣本20份，50班以上抽取樣本15份，30班以上抽取樣本10份，30班以下（不含30班）抽取樣本5份；選取樣本其抽樣委請樣本學校之教務（導）主任依不同學校規模所發之問卷數量，並按照教師性別、服務年資、教育程度與擔任職務酌予分配；共計550份樣本，計回收501份，為高回收率。本研究利用

t考驗、單因子變異數、積差相關、多元逐步迴歸等統計分析。

三、研究工具

本研究採用問卷調查法蒐集資料，使用的研究工具主要包括兩種量表，分別是「教師組織學習量表」與「學校創新經營量表」。其中所採用之教師組織學習量表係使用王世璋（2006）編製之量表，學校創新量表則使用濮世緯（2003）所編製之量表，皆以國小教師作為研究對象。

在效度與信度分析部分，在教師組織學習之研究變數的正式分問卷中共有24題題項，經主成分分析與轉軸法萃取後，取得四個分層面：（1）資訊蒐集；（2）系統思考；（3）團隊學習；（4）溝通思考，每個分層面題項之因素負荷量皆在.5之上，所有構面因素的累積解釋變異量為80.88%，足見量表具內容效度；在信度分析方面，三個分層面之Cronbach's α 皆大於.9。顯見組織學習量表問卷的每個題項均適合施測與進行後續研究。

學校創新經營之研究變數的正式分問卷中共有24題題項，經主成分分析與轉軸法萃取後，取得四個分層面：（1）行政管理創新；（2）教學專業創新；（3）環境設備創新；（4）組織氣氛，每個分層面題項之因素負荷量皆在.5之上，所有構面因素的累積解釋變異量為88.466%，足見量表有內容效度；在信度分析方面，四個分層面之Cronbach's α 皆大於.9。顯見創新經營量表問卷的每個題項均適合施測與進行後續研究。

肆、結果分析與討論

依據研究目的與待答問題，進行統計分析。茲將研究結果分析與討論詳述如下：

一、新北市國小教師組織學習現況分析與討論

由表3國民小學教師在教師組織學習得分之分析摘要表可知，新北市國民小學教師在組織學習部分的整體平均得分為3.92，顯示目前新北市國小教師在組織學習的情形屬於良好。就各層面而言，四個層面之平均得分介於3.88~4.03之間，其值介於「有時這樣」與「時常這樣」均高於五點量表平均數3，亦即每個層面向度得分都在平均值之上；其中以「系統思考」（ $M = 4.03$ ）最高，其次依序為「團隊學習」（ $M = 3.89$ ），「溝通思考」（ $M = 3.88$ ），「資訊蒐集」（ $M = 3.85$ ）。而上述各層面之平均數，亦介於「有時這樣」與「時常這樣」之間，顯示新北市國小教師對所服務學校整體的組織學習現況尚稱良好，持正面肯定的態度。

表3

國民小學教師在組織學習描述性統計摘要表

	題數	平均數	標準差	得分排序
資訊蒐集	6	3.85	.70	4
系統思考	6	4.03	.71	1

團隊學習	6	3.89	.70	2
溝通思考	6	3.88	.69	3
整體	24	3.92	.59	

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

二、不同背景變項教師在教師組織學習之差異分析

本節就不同背景變項之新北市國小教師在問卷的部分上得分之情形進行分析，以獨立樣本t考驗及單因子變異數來分析不同的性別、年齡、學歷、擔任職務、服務年資、學校規模與學校地區的教師，在學校教師組織學習整體及各層面上的知覺差異情形。

綜觀以上研究結果，茲將不同背景變項之新北市國小教師在教師組織學習現況分析差異情形，彙整如表4所示。

表4

不同背景變項教師在教師組織學習整體與各層面上之差異

變項	層面	教師組織學習					
		資訊蒐集	系統思考	團隊學習	溝通思考	整體	
性別	1、男	×	×	×	×	×	
	2、女						
年齡	1、未滿30歲						
	2、31-40歲		3>2				
	3、41-50歲	×	4>2	×	×	×	
	4、51歲以上						
年資 背景	1、研究所						
	2、大學						
	3、專科	×	×	×	×	×	
	4、其他						

擔任 職務	1、組任或組長		1>2				
	2、級任老師	×	1>3	×	×	1>3	
	3、科任老師						
服務 年資	1、未滿10年						
	2、未滿20年	×	3>1		×	×	
	3、未滿30年			×			
	4、30年以上						
學校歷史	1、未滿10年						
	2、未滿50年						
	3、未滿100年	3>2	×	×	×	×	
	4、100年以上						
學校 規模	1、50班以下						
	2、51-100班	×	×	×	×	×	
	3、100班以上						
學校 地區	1、一般地區						
	2、偏遠地區	×	×	×	×	×	

註：「×」代表無顯著差異

從表4得知，在新北市國小教師的8個背景變項中，「性別」、「年齡」與「學歷背景」等變項未達顯著水準；「擔任職務」、「服務年資」、「學校規模」與「學校地區」變項則部分構面達到顯著水準，有明顯差異存在。

三、新北市國民小學學校創新經營現況分析

由表5國民小學教師在學校創新經營得分之分析摘要表可知，國民小學教師在學校創新經營部分的整體平均得分為3.97，顯示目前新北市國小教師在學校創新的情形屬於良好。就各層面而言，四個層面之平均得分介於3.78 - 4.16之間，其值介於「有時這

樣」與「時常這樣」均高於五點量表平均數3，亦即每個層面向度得分都在平均值之上；其中以「環境設備」(M = 4.16)最高，其次依序為「組織氣氛」(M = 4.05)，「教學專業」(M = 3.86)，「行政管理」(M = 3.78)。而上述各層面之平均數，亦介於「有時這樣」與「時常這樣」之間，顯示新北市國小教師對所服務學校的組織創新經營現況尚稱良好，持正面肯定的態度。

表5

國民小學在學校創新經營描述性統計摘要表

	題數	平均數	標準差	得分排序
行政管理創新	6	3.78	.78	4
教師專業成長創新	6	3.86	.70	3
環境與資源	6	4.16	.64	1
組織氣氛	6	4.05	.63	2
	24	3.97	.59	

四、不同背景變項教師在學校創新經營差異情形分析

就不同背景變項之新北市國小教師在問卷的部分上得分之情形進行分析，以獨立樣本t考驗及單因子變異數來分析不同的性別、年齡、學歷、擔任職務、服務年資、學校規模與學校地區的教師，在學校教師組織創新經營整體及各層面上的知覺差異情形。結果詳見表6。

表6

不同背景變項教師在學校創新經營整體與各層面之差異分析

變項	層面	學校創新經營						
		行政管理	教師專業成長	環境與資源	組織氣氛	整體		
性別	1、男 2、女	1>2	×	×	1>2	1>2		

年齡	1、未滿30歲 2、30-40歲 3、41-50歲 4、51歲以上	4>2	4>2	×	×	4>2	
學歷 背景	1、研究所 2、大學 3、專科 4、其他	×	×	×	×	×	
擔任 職務	1、組任或組長 2、級任老師 3、科任老師	1>2	×	×	×	×	
服務 年資	1、未滿10年 2、未滿20年 3、未滿30年 4、30年以上	3>1	3>1	×	×	3>1	
學校歷史	1、未滿10年 2、未滿50年 3、未滿100年 4、100年以上	×	3>2	×	×	×	
學校 規模	1、50班以下 2、51-100班 3、100班以上	×	×	×	×	×	

學校	1、一般地區						
地區	2、偏遠地區	x	x	1>2	x	x	

註：「x」代表無顯著差異

五、教師組織學習與學校創新經營之相關分析

本章節以皮爾遜積差相關來探討新北市國民小學教師組織學習整體與各層面和學校創新經營整體與各層面上的相關情形。本研究將相關程度依邱皓政（2002）對相關係數的定義，當相關係數的絕對值越接近正負1時，表示變項的關係情形越明顯，而相關係數的絕對值在.70~.99屬「高度相關」；絕對值在.40~.69屬「中度相關」；絕對值在.10~.39屬「低度相關」，若低於.10以下則屬「微弱或無相關」。

由表7得知，教師組織學習在整體上與學校創新經營整體之間，有顯著相關存在，兩個變相整體的相關係數達.861（ $P < .01$ ）。表示教師組織學習與學校創新經營是具有高度正相關的。此結果與李瑞娥（2004）、黃瓊容（2004）、張妙琳（2006）、彭永裕（2007）、顏弘欽（2009）的研究結果是相同的。表示教師組織學習的高低會影響學校創新經營，並且在教師組織學習愈佳則組織創新經營的狀況也更好。

此外，表7也顯示教師組織學習在各層面上與學校創新經營整體之間，皆有顯著相關存在（ $p < .01$ ）。在「資訊蒐集」層面與學校創新經營整體的相關係數為 $r = .661$ （ $p < .01$ ），屬於中度相關；在「系統思考」層面與學校創新經營整體的相關係數為 $r = .744$ （ $p < .01$ ），屬於高度相關；在「團隊學習」層面與學校創新經營整體的相關係數為 $r = .743$ （ $p < .01$ ），屬於高度相關；在「溝通思考」層面與學校創新經營整體的相關係數為 $r = .752$ （ $p < .01$ ），屬於高度相關。其中以「溝通思考」層面之相關係數最高，依次為團隊學習、系統思考、資訊蒐集此結果與顏弘欽（2009）研究結果大致相同。由表7分析在教師間有充分的「溝通思考」則創新經營能更順利推展。此研究結果顯示四個層面與學校創新經營整體相關係數介於.661~.752之間，表示教師組織學習各層面與學校創新經營整體之間，具有顯著中度或高度正相關。

表7

教師組織學習與學校創新經營之相關分析摘要表 N=501

		教師組織學習				
		資訊蒐集	系統思考	團隊學習	溝通思考	整體
學校 創新 經營	行政管理	.530**	.751**	.656**	.666**	.773**
	教學專業	.676**	.578**	.720**	.638**	.775**
	環境設備	.526**	.519**	.549**	.534**	.632**

組織氣氛	.546**	.703**	.628**	.756**	.782**
整體	.661**	.744**	.743**	.752**	.861**

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

六、教師組織學習對學校創新經營之預測分析

為進一步探討新北市國小教師組織學習對學校創新經營的預測力如何，本研究採取逐步多元迴歸分析法，以教師組織學習各層面為預測變項，以學校創新經營整體及各層面為效標變項，來分析教師組織學習對學校創新經營的預測力。其分析結果如下表8：

表8

教師組織學習變項對學校創新經營之迴歸分析表 N=501

投入變項順序	迴歸係數 (R)	決定係數R ²	決定係數R ² 增量	標準化迴歸係數 (β)	F值
溝通思考	.752	.566	--	.301	651.25***
系統思考	.827	.684	.118	.321	537.88***
資訊蒐集	.854	.730	.046	.189	447.34***
團隊學習	.864	.747	.017	.212	366.29***

*P<.05 **P<.01 ***P<.001

由表8得知，教師組織學習各預測變項對具有預測力的變項有四個，且皆達非常顯著水準 (p<.001)，投入變項依序為「溝通思考」、「系統思考」、「資訊蒐集」、「團隊學習」。

當第一個變項投入時，其決定係數為.566；第二個變項投入後，其決定係數增加.118；第三個變項投入後，其決定係數增加.046；第四個變項投入後，其決定係數增加.017，表示此四個變項可解釋學校創新經營74.7%的變異量，其中「溝通思考」對學校創新經營的解釋變異量為56.6%，為學校創新經營主要預測變項。

另外，就β係數方面，「溝通思考」之β係數為.301，「系統思考」之β係數為.321，「資訊蒐集」之β係數為.189，「團隊學習」之β係數為.212，四個預測變項之β係數皆為正數，顯示教師組織學習中「溝通思考」、「系統思考」、「資訊蒐集」、「團

隊學習」四個層面對學校創新經營的影響是正向的。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 新北市國民小學教師對「資訊蒐集」、「系統思考」、「溝通思考」、「團隊學習」教師組織學習的知覺現況良好

根據本研究結果發現，整體而言，國民小學教師對教師組織學習的知覺現況良好，就各層面而言，以「系統思考」表現最佳，其次依序為「團隊學習」、「溝通思考」、「資訊蒐集」。

(二) 新北市國民小學教師對「環境設備」、「組織氣氛」、「教學專業」、「行政管理」的知覺現況良好

根據本研究結果發現，整體而言，國民小學教師對學校創新經營知覺情形良好。就各層面而言，其中以「環境設備」表現最佳，其次依序為「組織氣氛」、「教學專業」、「行政管理」。

(三) 年齡大、年資資深者、兼任行政工作的教師，學校歷史「未滿100年」，在教師組織學習知覺程度較高。

根據本研究結果發現，年齡41歲以上教師在教師組織學習「系統思考」層面優於31 - 40歲教師。也就是年齡越大的教師知覺教師組織學習「系統思考」程度高於年齡小的教師。由於知識的爆炸，日新又新加上近年來資訊的快速更新，年齡大、資深教師、兼任行政工作者為了配合環境變遷，及工作的需求，因此在組織學習有較高知覺。

年資未滿30年教師在教師組織學習「系統思考」層面優於年資未滿10年的教師。也就是年資資深的教師知覺教師組織學習「系統思考」程度高於年資資淺的教師。

兼任行政工作的教師在教師組織學習整體上優於科任老師。在「系統思考」層面優於級任及科任教師。也就是兼任行政工作的教師知覺教師組織學習整體及「系統思考」程度高於未兼行政工作的教師。

學校歷史未滿100年的學校，在教師組織學習「資訊蒐集」層面優於學校歷史未滿50年的教師。也就是學校歷史未滿100年的教師知覺教師組織學習「資訊蒐集」程度高於學校歷史未滿50年的教師。

(四) 男性教師、年齡大、年資資深者、兼任行政工作的教師，學校歷史「未滿100年」、一般地區學校，在學校創新經營知覺程度較高。

根據本研究結果發現，男性教師在學校創新經營整體及「行政管理」、「組織氣氛」、優於女性教師。也就是男性教師知覺學校創新經營整體及「行政管理」、「組織氣氛」程度高於女性的教師。

年齡41歲以上教師在學校創新經營整體及「行政管理」、「教學專業」層面優於31 - 40歲教師。也就是年齡越大的教師知覺學校創新經營「行政管理」、「教學專業」程度高於年齡小的教師。因為年齡大、資深教師、兼任行政工作者，求新求變的意願較高，因此在學校創新經營知覺程度較高。

年資未滿30年教師在學校創新經營整體及「行政管理」、「教學專業」層面優於年資未滿10年的教師。也就是年資資深的教師知覺學校創新經營「行政管理」、「教學專業」程度高於年資資淺的教師。

兼任行政工作的教師在學校創新經營「行政管理」層面優於級任教師。也就是兼任行政工作的教師知覺學校創新經營的「行

政管理」程度高於未兼行政工作的教師。

學校歷史未滿100年的學校，在學校創新經營「教學專業」層面優於學校歷史未滿50年的教師。也就是學校歷史未滿100年的教師知覺學校創新經營「教學專業」程度高於學校歷史未滿50年的教師。

一般地區學校的教師在學校創新經營的「環境設備」層面優於偏遠地區學校教師，也就是一般地區學校的教師知覺學校創新經營的「環境設備」層面程度高於偏遠地區學校教師。

(五) 教師組織學習與創新經營各層面有顯著正相關

本研究發現，教師組織學習在整體上與學校創新經營整體之間，有顯著相關存在，兩個變項整體的相關係數達.861 ($p < .01$)。教師組織學習整體與學校創新經營「行政管理」、「教學專業」、「環境與資源」、「組織氣氛」四個層面之間，皆有顯著正相關。表示教師組織學習與學校創新經營是具有高度正相關的，教師組織學習的高低會影響創新經營，亦即當教師組織學習愈好愈高，其學校創新經營就愈高。

(六) 教師組織學習影響學校創新經營以「溝通思考」影響力最大

本研究發現，教師組織學習對學校創新經營有正向的影響，不同的組織學習，在學校創新經營有顯著差異，其間存在著相互影響的關係，且不同的組織學習，其組織運作上會有不同的策略、行為模式及思維，連帶影響學校創新經營的各層面。從逐步多元迴歸分析中發現，以「溝通思考」對學校創新經營最具預測力，可做為學校運作參考。

二、建議

依據本研究的結果，「溝通思考」係影響學校創新經營最關鍵之因素，因此學校在推動校務時要作整體的思考，特別在規劃各項活動時應與團隊進行溝通。充分的事前協調，才能有效推動組織學習。相關作法包括充分提供組織學習的資訊，重視教師次級團提供的意見，並透過成員互動合作之歷程，以有效推動與落實學校創新經營。

學校校長能以走動式的管理，以關懷代替倡導，充分的賦予主任領導的空間，重視教師的意見提供充足的教學資源，讓教師充分發揮教學專業，創新教學活動已達到學校創新經營。

參考文獻

王世璋 (2006)。國小校長轉型領導、教師組織學習與學校創新經營關係之研究

(未出版之博士論文)。國立政治大學教育研究所，臺北市。

王立昇 (2012年6月22日)。考試評量 非洪水猛獸。中時電子報。取自

<http://news.chinatimes.com/forum/11051402/112012062200508.html>

古雅瑄 (2010)。學校創新經營與學校效能關係之後設分析 (未出版之碩士論文)。

國立政治大學教育行政與政策研究所，臺北市。

白穗儀 (1999) 國民中學組織學習與教師專業成長關係之研究 (未出版之碩士論

文)。國立彰化大學教育研究所，彰化市。

- 江志正 (2000)。國民小學團體動力、組織學習、學校發展策略與學校效能關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學教育研究所, 高雄市。
- 余錦漳 (2001)。國民小學組織學習與教師專業成長之相關因素研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所, 高雄市。
- 汪昭芬 (2000)。組織學習、知識創造、知識蘊蓄與創新績效之關聯性研究：科技製造業、一般製造業及服務業之實證 (未出版之碩士論文)。國立成功大學企業管理學系, 臺南市。
- 林新發 (1998)。學習型組織與學習型學校。國民教育, 39 (2), 11-17。
- 林素瑜 (1999)。組織學習與創新績效關係之研究 (未出版之碩士論文)。私立靜宜大學企業管理研究, 臺中市。
- 林文勝 (2006)。桃園縣國民小學校長轉型領導與學校創新經營關係之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所, 臺北市。
- 林孟瑜 (2007)。高雄縣市國民小學組織創新、學校行銷策略與競爭優勢關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系碩士論文, 高雄市。
- 林偉文 (2002)。國民中小學學校組織文化、教師創意教學潛能與創意教學之關係 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育研究所, 臺北市。
- 吳建華 (2003)。國民小學推動組織學習之個案研究：以九年一貫課程實施為例 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所, 臺北市。
- 吳育綺 (2005)。國中校長轉型領導、組織創新與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所, 高雄市。
- 吳采穎 (2008)。桃園縣國民小學組織學習與教師專業成長之研究 (未出版碩士論文)。私立玄奘大學教育人力資源與發展系, 新竹市。
- 李瑞娥 (2004)。國民學校終身學習文化、組織學習、組織創新與學校效能關係之研究 - 學習型學校模型之建構 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所, 高雄市。
- 李家同 (2012)。我對十二年國教的疑慮。2013年1月18日, 取自 http://www.boyo.org.tw/boyo/index.php?option=com_content&view=article&id=432:1010516&catid=48:2010-12-18-08-01-40&Itemid=245
- 邱皓政 (2002)。量化研究與統計分析：spss中文視窗板資料分析範例解析。臺北：五南。

- 姚欣宜 (2005)。臺北縣國民小學學校支持創新經營與學校創新氣氛之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所, 臺北市。
- 徐作聖、邱奕嘉 (譯) (2000)。Allan Afuah 著。創新管理 (innovation management.)。臺北市: 華泰。
- 黃照澄 (2002)。組織學習能力對知識創造之影響 (未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學商業自動化與管理研究所, 台北市。
- 黃瓊容 (2004)。國民小學組織學習與組織創新之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育研究所, 嘉義縣。
- 黃權松 (2002)。國民中學組織學習教師專業成長及其相關因素之研究 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育學系, 高雄市。
- 黃光國 (2012)。這樣的「十二年國教」, 我堅決反對! 2013年1月18日, 取自<http://www.merit-times.com.tw/NewsPage.aspx?Unid=261457>
- 莊立民 (2005)。臺灣資訊電子業組織創新力成模式之研究-以六家企業個案為例。商管科技季刊, 6 (1), 69-62。
- 陳今珍 (2004)。學校本位校務創新經營之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所, 臺北市。
- 陳聖謨 (2004, 5月)。從更新到革新——談學校創新經營的進化論。國立嘉義大學國民教育研究所主辦之「現代教育論壇-面對新世紀學校創意經營」論文集 (頁88 - 96), 嘉義市。
- 陳瑜沂 (2007)。臺北縣市國民小學校長專業知能與學校創新經營關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學國民教育學系, 臺北市。
- 陳文堂 (2010)。彰化縣國民中學教師組織學習與教學效能之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教學專業發展數位學習碩士在職專班, 嘉義縣。
- 彭永裕 (2007)。組織學習、知識分享、組織創新與學校效能之關聯性之研究 (未出版之碩士論文)。大葉大學人力資源暨公共關係學系研究所, 彰化縣。
- 張昭仁 (2001)。國小校長轉型領導、互易領導與學校組織學習能力關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育研究所, 臺北市。
- 張奕華 (1997)。國民小學組織學習與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺中師範學院教育研究所, 臺中市。

- 張鈺富 (2004·5月)。因應知識經濟時代學校多元經營的創意策略。國立嘉義大學國民教育研究所主辦之「現代教育論壇 - 面對新世紀學校創意經營」論文集 (頁122 - 130) · 嘉義市。
- 張妙琳 (2006)。國民小學組織學習與創新經營之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學教育研究所 · 嘉義縣。
- 張慶勳 (2013)。以專業素養串聯形而上哲思與形而下技術的學校經營。
教育研究月刊 · 228 · 5-14。
- 教育部 (2012)。建置十二年國民基本教育課程體系。2013年6月5日 · 取自 <http://12basic.edu.tw/Detail.php?LevelNo=612>
- 郭家妤 (2009)。國民小學創新經營策略之研究——以臺灣北部三縣市為例 (未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所 · 臺北市。
- 楊玉蘭 (2003)。國民中學推展組織學習活動之個案研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學教育研究所 · 彰化縣。
- 楊智雄 (2007)。國民小學校長授能領導與組織學習之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學教育學系 · 臺北市。
- 楊宏達 (2007)。國中校長領導型態與學校創新氣氛關係之研究 - 以臺中縣為例 (未版之碩士論文)。國立彰化師範大學工業教育與技術學系 · 彰化縣。
- 鄭金治 (2004)。國民小學組織學習運作實際之研究—以校長觀點為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育學研究所 · 嘉義縣。
- 鄭志隆 (2008)。屏東縣國民小學校長人格特質與學校創新經營關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立屏東教育大學教育行政研究所 · 屏東縣。
- 濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學教育研究所 · 臺北市。
- 魏惠娟 (2002)。學習型學校 - 從概念到實踐。臺北市：五南。
- 顏弘欽 (2009)。國民小學組織學習、組織創新與學校效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立政治大學教育研究所 · 臺北市。
- Argote, L. (2011), "Organizational learning research: past, present and future" , *Management Learning*, 42 (4), 439-446.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996), *Organizational Learning 11: Theory, Method and Practice*, Addison-Wellesley, Reading, MA.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*.

Reading : MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*.

New York: Crown Publishers.

Cormican, K., & O' sullivan, D. (2003). A collaborative knowledge management tool for product innovation management. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 53-68.

Certo, S. C. (2003). *Modern management*. NJ: Prentice Hall.

Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. In M. D. Cohen, & L. S. Sproull(Eds.). *Organization learning*, 430-455. CA: Sage.

Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999), "An organizational learning framework: from intuition to institution" , *Academy of Management Review*, 24 (3), 522-537.

Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. & Djurfeldt, L. (1995), "Organizational learning: dimensions for a theory" , *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (1), 337-360.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of affectsof determinants and moderator. *Academy of Management Journal*, 34(3),536-590.

Dogson, M. (1993). Organizational learning: *A review of some literatures**Organizational Science*, 14(3), 375-394.

Huber,G.P.(1991). Organizational learning:*The contributing process and thliteratures*. *Organization Science*, 2(1) ,1-19.

Leithwood, K. (1995). *An organizational learning perspective on school to central policy initiatives*. (ERIC Document Reproduction Service No.

Leithwood, K., & Louis, K.S. (1999). *Organizational learning in schools*. Netherland: Swets and Zeitlinger.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lipshitz, R., Popper, M., & Oz, S. (1996). Building learning organizations: Thedesign and implementation of organizational learning mechanisms. *TheJournal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 292-305

Lipshitz, R. (2000). Chic, mystique, and misconception: Argyis and Schon and the rhetoric of

organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), 456-473.

Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2003), "Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire" , *Advances in Developing Human Resources*, 5(1), 132-151.

Morgan, M. (2000). *Making innovation happen*. London: Kogan Page.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.

Yang, B. (2003), "Identifying valid and reliable measures for dimensions of a learning culture" , *Advances in Developing Human Resources*, 5 (1), 152-162.

Yang, B., Watkins, K.E., & Marsick, V.J. (2004), "The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation" , *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55.

* 賴連功，退職教育人員

電子郵件：lien7688@gmail.com